

01 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ, 2011

ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ:

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ – ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

ΕΝΟΤΗΤΑ:

- ***ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ***
- ***ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ***
- ***ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ***

ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΗΣ:

Σπύρος Δ. Κοττώρης BSc MBA

e-mail: spyros.kottoris@gmail.com

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία σχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Με τον προϋπολογισμό οι επιχειρήσεις μπορούν να προβλέψουν την πορεία τους, να ερμηνεύσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές στα οικονομικά τους μεγέθη και να πάρουν γρήγορες αποφάσεις σε περιπτώσεις προβλημάτων που εμφανίζονται στο οικονομικό περιβάλλον τους.

Ένα παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει το γεγονός της πτώσης της τιμής πώλησης των προϊόντων κατά 10% λόγω ανταγωνισμού. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει προβλέψει το σενάριο μιας τέτοιας ενέργειας ώστε να γνωρίζει εάν η μείωση αυτή βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά όρια μείωσης της τιμής πώλησης και αν όχι θα πρέπει να έχει έγκαιρα σχεδιάσει ορθολογικές ενέργειες ώστε να καλύψει τη συγκεκριμένη μείωση.

Συνοψίζοντας, τα σημαντικότερα οφέλη του προϋπολογισμού είναι τα εξής:

- Παρέχει μια συνολική εικόνα όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Τα στελέχη των τμημάτων μπαίνουν σε διαδικασία σχεδιασμού για το μέλλον.
- Ενισχύεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Βοηθά στην ορθολογικότερη διαχείριση των πόρων.
- Διευκολύνει τον έλεγχο καθώς οι απαιτήσεις από κάθε τμήμα είναι καθορισμένες και οι πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους γίνονται εμφανείς
- συμβάλλει στην υποκίνηση του προσωπικού, καθώς ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ότι η απόδοση του μπορεί να αξιολογηθεί μέσω των στόχων που θέτει ο προϋπολογισμός.
- Βοηθά στην επικοινωνία των τμημάτων καθώς λειτουργίες ενός οργανισμού εξαρτώνται η μία από την άλλη.
- Αποτελεί τρόπο με τον οποίο συντονίζονται καλύτερα τα τμήματα της επιχείρησης.

Αν πρέπει να ξεχωρίσουμε το σημαντικότερο απ' όλα τα οφέλη του προϋπολογισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη κινητοποιούνται για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **1**

ΕΝΝΟΙΑ & ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

1.1. Η έννοια του Προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο σύμφωνα με το οποίο καταγράφεται η πορεία μιας επιχείρησης, δίνοντας περιληπτικά και με συγκεκριμένα οικονομικά μεγέθη, τη σχεδίαση των πωλήσεων, της παραγωγής, της εμπορίας, της ρευστότητας και της κερδοφορίας που επιθυμεί να πετύχει αλλά και τους πόρους που θα πρέπει να κινητοποιήσει για το αποτέλεσμα που την ενδιαφέρει.

Οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι σε επιχειρήσεις που σαν κύριο σκοπό τους έχουν την κερδοφορία. Παρόλα αυτά μπορούν με την ίδια επιτυχία να εφαρμοστούν και στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων και μονάδων που ανήκουν στο δημόσιο. Για παράδειγμα οι προϋπολογισμοί είναι απαραίτητοι για τα Υπουργεία, τις Διοικητικές Περιφέρειες, τις Νομαρχίες, τα Νοσοκομεία κ.λ.π.

1.2. Τα στάδια του Προϋπολογισμού

Τα στάδια διαδικασίας ενός ετήσιου προϋπολογισμού είναι τρία:

α) το στάδιο κατάρτισης,

β) το στάδιο έγκρισης,

γ) το στάδιο ελέγχου.

Το **στάδιο κατάρτισης** ανατίθεται σε κάποια εσωτερική υπηρεσία ή σε κάποιο στέλεχος της επιχείρησης, το οποίο αναλαμβάνει να συντονίσει και να συλλέξει έγκαιρα όλα τα πρωτογενή στοιχεία (ποσοτικά και σε χρηματική αξία) τα οποία αφορούν τις επιμέρους λειτουργίας - τμήματα της επιχείρησης. Τέτοια στοιχεία είναι απαραίτητο να καταγραφούν από τους διευθυντές της παραγωγής, της πώλησης, των αγορών, του προσωπικού και του χρηματοοικονομικού τμήματος. Οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι τόσο για τις παραδοχές των στοιχείων που δίνουν όσο και για την σωστή εκτέλεση του προϋπολογισμού του τμήματός τους.

Το **στάδιο έγκρισης** πραγματοποιείται από τη διοίκηση της επιχείρησης ενώπιον των προϊσταμένων των τμημάτων. Κατά τη συνάντηση που σκοπό έχει την έγκριση του προϋπολογισμού, η διοίκηση εξετάζει λεπτομερειακά όλα τα μεγέθη που αναφέρονται και η έγκριση ή μη του προϋπολογισμού εξαρτάται από τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση.

Κατά το **στάδιο ελέγχου**, που ακολουθεί την εκτέλεση του προϋπολογισμού, η διοίκηση και οι προϊστάμενοι των τμημάτων εξετάζουν τις αποκλίσεις ή μη των μεγεθών των πραγματικών δεδομένων σε σχέση με αυτά που είχαν προβλεφθεί. Συνήθως, το στάδιο ελέγχου πραγματοποιείται κάθε μήνα, τρίμηνο ή εξάμηνο και αν χρειαστεί γίνεται τροποποίηση των στόχων για τη χρονική περίοδο που ακολουθεί.

1.3. Οι κατηγορίες του Προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός ενός οργανισμού μπορεί να χωριστεί σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με τα οικονομικά μεγέθη που μελετά:

α) στον προϋπολογισμό λειτουργικών δαπανών και εξόδων (λειτουργικό προϋπολογισμό),

β) στον προϋπολογισμό επενδύσεων,

γ) στον προϋπολογισμό ταμειακής ροής.

1.3.1. Λειτουργικός Προϋπολογισμός

Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό γίνεται εκτίμηση των εσόδων και των δαπανών που βαραίνουν τα έσοδα της επιχείρησης. Τέτοιες δαπάνες είναι το κόστος πωληθέντων, οι λειτουργικές δαπάνες, οι χρηματοοικονομικές δαπάνες κ.λ.π. Η κατηγοριοποίηση των δαπανών προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δομή και την κύρια δραστηριότητα κάθε εταιρείας. Κατά τον λειτουργικό προϋπολογισμό έχουμε μια απεικόνιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

1.3.2. Προϋπολογισμός Ταμειακής Ροής

Ο προϋπολογισμός ταμειακής ροής εξετάζει και καθοδηγεί τον τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που μπορεί να παρουσιαστούν στη διαχείριση των χρηματικών εισροών και εκροών του οργανισμού. Η προετοιμασία του προϋπολογισμού ταμειακής ροής ακολουθεί την κατάρτιση του λειτουργικού προϋπολογισμού και αποτελεί σημαντικό μέρος των μελλοντικών προβλέψεων της πορείας της επιχείρησης.

Σκοπός του προϋπολογισμού ταμειακής ροής είναι:

- να εξασφαλίσει τη η ρευστότητα στην επιχείρηση,
- να επισημάνει την έλλειψη μετρητών ώστε να ληφθούν εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα,
- να εντοπίσει το περίσσευμα μετρητών ώστε να παρθούν αποφάσεις για την τοποθέτησή τους σε επενδύσεις.

1.3.3. Προϋπολογισμός Επενδύσεων

Ο προϋπολογισμός επενδύσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναφέρεται σε μελλοντικές δαπάνες της επιχείρησης με σκοπό την επένδυση σε:

- Πάγια περιουσιακά στοιχεία (π.χ. κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμό)
- Μόνιμο κεφάλαιο κινήσεως (π.χ. σταθερό απόθεμα πρώτων υλών και εμπορευμάτων)
- Επενδύσεις σε χρεόγραφα (π.χ. μετοχές άλλων εταιρειών)
- Εξαγορά ομολόγων
- Αποπληρωμή μακροπρόθεσμων δανείων
- Μορφές χρηματοδότησης

Ο προϋπολογισμός επενδύσεων είναι στενά συνδεδεμένος με την έννοια της χρηματοδότησης και αυτό διότι για να μπορέσει η επιχείρηση να επενδύσει θα πρέπει να χρηματοδοτηθεί από εσωτερικές ή / και εξωτερικές πηγές.

Ο προϋπολογισμός αναγκών κεφαλαίου που σχετίζεται με τις ανάγκες για χρηματοδότηση, έχει σαν σκοπό να καλύψει:

- το ποσό που απαιτείται για τις δαπάνες των επενδύσεων,
- τον χρόνο στον οποίο το πόσο πρέπει να είναι διαθέσιμο,
- τη μορφή χρηματοδότησης που απαιτείται (π.χ. τραπεζικά δάνεια, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, εσωτερική χρηματοδότηση ή συνδυασμός τους).

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λάβει υπόψη της και εναλλακτικές λύσεις για επενδύσεις που σκοπεύει να κάνει, οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν πιο συμφέρουσες. Για παράδειγμα, αντί να επενδύσει χρήματα για αγορά ενός κτιρίου μπορεί να είναι πιο συμφέρουσα η ενοικίασή του ή αντί να αγοράσει ένα αυτοκίνητο μπορεί να το αποκτήσει με χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).

1.4. Χαρακτηριστικά του Προϋπολογισμού

Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία του προϋπολογισμού είναι τα ακόλουθα:

α) Αυστηρός ή χαλαρός προϋπολογισμός

Αυστηρός είναι ο προϋπολογισμός κατά τον οποίο τα στοιχεία που δίνονται για την κατάρτισή του είναι σαφώς προσδιορισμένα (π.χ. τμήμα προμηθειών).

Χαλαρός είναι ο προϋπολογισμός ενός τμήματος που δεν μπορεί να προσδιορίσει εκ των προτέρων με ακρίβεια τα αριθμητικά δεδομένα. Για παράδειγμα κατά την κατάρτιση του προϋπολογισμού του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης μιας εταιρείας, δεν μπορεί να είναι γνωστά εκ των προτέρων τα δεδομένα μιας έρευνας.

β) Προϋπολογισμός μηδενικής βάσης

Ο προϋπολογισμός αυτός δεν έχει σαν βάση τα δεδομένα του προϋπολογισμού του προηγούμενου έτους, ούτε τα πραγματικά δεδομένα του προηγούμενου έτους. Σαν βάση του έχει τα μελλοντικά δεδομένα όπως αυτά καταγράφονται κατά τη στιγμή κατάρτισης του προϋπολογισμού με την παραδοχή ότι η εταιρία ξεκινάει τη λειτουργία της σήμερα.

γ) Σταθεροί και Ευέλικτοι προϋπολογισμοί

Τόσο ο σταθερός όσο και ο ευέλικτος προϋπολογισμός ακολουθούν τη συνηθισμένη προσέγγιση ενός κλασικού προϋπολογισμού που ξεκινάει από τον προϋπολογισμό του περασμένου έτους, τον οποίο αναθεωρεί με βάση τα πραγματικά δεδομένα που προέκυψαν το περασμένο έτος, τροποποιούμενα ως προς τις αλλαγές που αναμένονται για το προσεχές έτος.

Ο σταθερός ή στατικός προϋπολογισμός δεν αλλάζει κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του, έστω και αν αλλάξουν τα δεδομένα πάνω στα οποία καταρτίστηκε ενώ ο ευέλικτος προϋπολογισμός προσαρμόζει τα δεδομένα του με βάση τα πραγματικά μεγέθη κατά τη διάρκεια του έτους.

δ) Προϋπολογισμοί Ισολογισμού και Αποτελεσμάτων χρήσης

Οι προϋπολογισμοί ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσης αποτελούν εξελιγμένα εργαλεία διοίκησης και βασίζονται στη δομή των δύο βασικών οικονομικών καταστάσεων: του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσεως που θα αναφέρουμε αναλυτικά στη συνέχεια.

1.5 Προϋπολογισμοί και ανθρώπινη συμπεριφορά

Όπως αναφέραμε στην εισαγωγή, για να καταρτιστεί ένας προϋπολογισμός απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή επικοινωνία των τμημάτων καθώς και ο κατάλληλος συντονισμός τους μέσω των προϊσταμένων τους με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών και αριθμητικών μεγεθών. Η τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming) είναι μια τεχνική που έχει σαν στόχο τη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών για την αξιολόγηση των διαφορετικών απόψεων των μελών μιας ομάδας.

Η εφαρμογή του brainstorming γίνεται ως εξής:

1. Η ομάδα επιλέγει το αντικείμενο της συζήτησης (στόχος).
2. Ο επικεφαλής υπενθυμίζει τις αρχές του brainstorming.
3. Παρέχεται σύντομο χρονικό διάστημα 10-20 λεπτά της ώρας στα μέλη της ομάδας για να διασαφηνίσουν τη σκέψη τους.
4. Κάθε μέλος διατυπώνει μια ιδέα κάθε φορά που έρχεται η σειρά του.
5. Όλες οι ιδέες καταγράφονται.

Σε μια τέτοια συνεργασία, οι παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά τις αποφάσεις κατά την κατάρτιση του ισολογισμού. Υπάρχουν τρεις τύποι ανθρώπινης συμπεριφοράς σε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που αναλύονται παρακάτω:

α) Θέσεις εξουσίας

Ορισμένα άτομα ή ομάδες μέσα σε μια οργάνωση είναι σε θέση να ασκήσουν σημαντική επιρροή ως προς την τύχη μιας πρότασης. Η επιρροή αυτή μπορεί να οδηγήσει την οργάνωση σε μια κατεύθυνση αντίθετη με αυτή που έχουν τεθεί από τους εταιρικούς στόχους. Η επιρροή αυτή μπορεί να οφείλεται σε κάποια πρόσβαση που έχουν τα άτομα ή οι ομάδες προς την κεφαλή της ιεραρχίας.

β) Δημιουργοί αυτοκρατορίας

Τα άτομα αυτά μπορεί να παρασύρουν την οργάνωση σε μη απαραίτητες δαπάνες. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε προσωπικές φιλοδοξίες που έχουν τα άτομα ή οι ομάδες οι οποίες όμως βρίσκονται σε αντίθεση με τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού. Σε μια τέτοια περίπτωση η οργάνωση μπορεί να βρεθεί με ένα πολύ μεγάλο ποσοστό περιουσιακών στοιχείων που αντί να φέρνουν κερδοφορία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες κόστους για την επιχείρηση.

γ) Εναντίον του συστήματος

Άτομα ή ομάδες μπορεί να είναι σε θέση να καταστρατηγήσουν το υπάρχον σύστημα της οργάνωσης λόγω του ότι δεν αποδέχονται συγκεκριμένες αποφάσεις.

Για την αποφυγή αυτών των καταστάσεων, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει καλά οργανωμένα συστήματα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **2**

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

2.1. Σχεδιασμός Διαδικασίας Κατάρτισης Λειτουργικού Προϋπολογισμού

Για να επιτύχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα ως προς την ποιότητα και την πληρότητα του προϋπολογισμού απαιτούνται οι παρακάτω ενέργειες :

- Να σχεδιαστεί σαφής διαδικασία που θα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες , τους εμπλεκόμενους, τις πληροφορίες, και τις μεθοδολογίες που θα χρησιμοποιηθούν κατά την προετοιμασία του προϋπολογισμού .
- Να δοθεί βαρύτητα στην στοχοθέτηση των πωλήσεων , καθώς με βάση τις πωλήσεις προσδιορίζονται όλοι οι επιμέρους προϋπολογισμοί εσόδων και εξόδων της επιχείρησης και κατ' επέκταση ο προσδιορισμός της ταμειακής ροής.
- Να υπάρξει εμπλοκή όλων των ατόμων που έχουν την ευθύνη για δαπάνες και έσοδα. Ο καθορισμός στόχων σε όλους τους τομείς είναι στοιχείο που κρίνει την πληρότητα του προϋπολογισμού.
- Να λειτουργήσει η διαδικασία του προϋπολογισμού ως μηχανισμός για να εκφραστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός σε λειτουργικούς όρους, να συνδέσουμε δηλαδή τη στρατηγική με την καθημερινότητα.
- Να καθοριστεί η περίοδος που αφορά τον προϋπολογισμό, συνήθως δώδεκα μήνες.

2.2. Γενική Διαδικασία Προϋπολογισμού

Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη σύνταξη και τον έλεγχο του προϋπολογισμού εξαρτώνται άμεσα από το είδος της δραστηριότητας της κάθε εταιρείας. Για παράδειγμα μια εταιρεία που ασχολείται με την παραγωγή προϊόντων και έχει βιομηχανική μονάδα θα πρέπει να δώσει βαρύτητα στην εκτίμηση του ύψους της παραγωγής και τις δαπάνες παραγωγής καθώς ο καθορισμός αυτός θα επηρεάσει τη στοχοθεσία της επιχείρησης. Αν πρόκειται για μια εταιρεία που ασχολείται με το εμπόριο, τότε σημαντικό ρόλο παίζει η εκτίμηση του ύψους των πωλήσεων (τζίρος ή κύκλος εργασιών). Αν έχουμε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, τότε σημαντικό ρόλο παίζει η εκτίμηση του ύψους των εσόδων που έχει η επιχείρηση από την παροχή υπηρεσίας.

Σε γενικές γραμμές οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη σύνταξη και έλεγχο του προϋπολογισμού αναφέρονται παρακάτω. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης κάποια από τα παρακάτω βήματα θα πρέπει να παραληφθούν.

1. Εκτίμηση πωλήσεων από τον εμπορικό τομέα.
2. Καθορισμός πολιτικής τιμών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
3. Εκτίμηση ύψους παραγωγής και δαπανών παραγωγής από τα τμήματα παραγωγής.
4. Εκτίμηση δαπανών συντήρησης.
5. Εκτίμηση δαπανών επενδύσεων.
6. Εκτίμηση δαπανών γενικών βιομηχανικών εξόδων.
7. Εκτίμηση εξόδων πωλήσεων.
8. Εκτίμηση εξόδων διανομής των προϊόντων.
9. Εκτίμηση εξόδων προώθησης και προβολή προϊόντων.
10. Εκτίμηση δαπανών διοικητικού τομέα.
11. Εκτιμήσεις λοιπών εξόδων.
12. Εκτίμηση χρηματοοικονομικών εξόδων.
13. Υπολογισμός εσόδων μείον έξοδα.
14. Αξιολόγηση του αποτελέσματος από τη διοίκηση.
15. Οριστικοποίηση του προϋπολογισμού.
16. Σχεδιασμός και υλοποίηση πλάνων ενεργειών για την επιτυχία των στόχων.

2.2.1. Διαδικασία Προϋπολογισμού Πωλήσεων

Οι εργασίες για τη συλλογή στοιχείων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού πωλήσεων γίνονται από τη διεύθυνση μάρκετινγκ με την εποπτεία της εμπορικής διεύθυνσης.

Η ανάλυση περιλαμβάνει:

- Την εικόνα της ελληνικής αγοράς ανά κατηγορία προϊόντων.
- Το μερίδιο της αγοράς των προϊόντων της εταιρίας στην ελληνική αγορά ανά κατηγορία προϊόντων.
- Στοιχεία πωλήσεων της εταιρίας ανά κατηγορία και κανάλι διανομής.
- Στοιχεία σύγκρισης με τον ανταγωνισμό
- Στοιχεία μέτρησης ικανοποίησης πελατών.

Στην ανάλυση αυτή πρέπει να λαμβάνουν μέρος άτομα που εμπλέκονται τόσο στη γενική όσο και στη χονδρική πώληση. Στην ανάλυση της διαδικασίας προϋπολογισμού πωλήσεων εξετάζονται επίσης δυνατότητες μείωσης του κόστους που έχουν να κάνουν με το τμήμα πωλήσεων όπως για παράδειγμα το κόστος ταξιδίων, επιστροφών των εμπορευμάτων κ.λ.π.

2.2.1. Διαδικασία Προϋπολογισμού Παραγωγής

Οι εργασίες για τη συλλογή στοιχείων για τη σύνταξη του προϋπολογισμού παραγωγής γίνονται από τη διεύθυνση παραγωγής.

Η ανάλυση περιλαμβάνει:

- Τον υπολογισμό των αναλώσεων σε πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και λοιπά αναλώσιμα
- Τις διαπραγματεύσεις με υπάρχοντες προμηθευτές, την εξέταση εναλλακτικών προμηθευτών, την εξέταση εναλλακτικών υλικών.
- Τον υπολογισμό των δαπανών παραγωγής. Οι δαπάνες παραγωγής περιλαμβάνουν τα άμεσα εργατικά δηλαδή τα ημερομίσθια των εργατών που ασχολήθηκαν με την παραγωγή, το άμεσο κόστος υλικών δηλαδή οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή και τα γενικά βιομηχανικά

έξοδα που αφορούν όλα τα είδη εξόδων που αφορούν το τμήμα της παραγωγής.

- Τον υπολογισμό της συντήρησης των μηχανών του εργοστασίου.
- Τον υπολογισμό μείωσης των υπολειμμάτων και των υποπροϊόντων.
- Εξέταση των τρόπων βελτίωσης της διαδικασίας παραγωγής



2.2.2. Διαδικασία Προϋπολογισμού Λειτουργικών Εξόδων

Κατά τη διαδικασία συλλογής στοιχείων και για την κατάρτιση του προϋπολογισμού λειτουργικών εξόδων συνήθως ορίζεται υπεύθυνος και έχει συντονιστικό ρόλο ένα άτομο του οικονομικού τμήματος. Στόχος του θα πρέπει να είναι να συλλέξει τις ακριβέστερες δυνατές πληροφορίες για τα λειτουργικά έξοδα του κάθε τμήματος αλλά και συνολικά για όλη την επιχείρηση. Αυτό γίνεται με την επικοινωνία που θα πρέπει να έχει αρχικά με τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος οποίος είναι υπεύθυνος για τα στοιχεία εξόδων που δίνει.

Αναλυτικά, τα είδη των λειτουργικών εξόδων που πρέπει να ληφθούν υπόψη απ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

60. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

Μισθοδοσία έμμισθου προσωπικού
Μισθοδοσία ωρομίσθιου προσωπικού
Είδη Ένδυσης Προσωπικού
Έξοδα Κυλικείου - Ψυχαγωγίας
Δώρα Προσωπικού

61. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ

Λογιστής
Δικηγόρος
Ιατρός Εργασίας
Τεχνικός Εργασίας
Έξοδα μηχανογράφησης
Αμοιβές Γραφείων Εύρεσης Προσωπικού
Security
Καθαρισμός Κτηρίων
Έξοδα Υποστήριξης
Έξοδα Γενικής Διεύθυνσης
Λοιπά Έξοδα Τρίτων

62. ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ

Ενοίκια
Φωτισμός
Σταθερά τηλέφωνα
Κινητά τηλέφωνα
Ταχυδρομικά-courier
Ύδρευση
Επισκευές και συντήρηση κτιρίων
Επισκευές και συντήρηση μεταφορικών μέσων
Ασφάλιστρα
Παροχές Τρίτων

63. ΦΟΡΟΙ - ΤΕΛΗ

Φόροι - Τέλη
Τέλη κυκλοφορίας

64. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ

Καύσιμα
Έξοδα Μεταφοράς
Έξοδα Ταξιδίων - Μετακινήσεων
Προσωπικού
Έξοδα Προβολής και Διαφήμισης
Συνδρομές
Αναλώσιμα
Γραφική Ύλη
Υλικά καθαριότητας
Δικαστικά Έξοδα
Διάφορα έξοδα

65. ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ
Τόκοι Δανείων
Κρατήσεις πιστωτικών καρτών
Τόκοι προεξόφλησης καρτών

66. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ
Αποσβέσεις παγίων ετήσιες

2.3 Ο Έλεγχος του Προϋπολογισμού

Μεγάλη σημασία για την επιχείρηση έχει ο έλεγχος του προϋπολογισμού. Ο έλεγχος του προϋπολογισμού θα πρέπει να γίνεται σε μηνιαία τρίμηνη, εξάμηνη και ετήσια βάση. Με την πάροδο του χρόνου, τα πραγματικά αποτελέσματα της λειτουργίας μιας επιχείρησης μπορούν να συγκριθούν με τους στόχους που είχαν σχεδιαστεί στον προϋπολογισμό. Η σύγκριση αυτή δίνει την ευκαιρία στα τμήματα και το προσωπικό τους να πιστοποιήσουν το αποτέλεσμα της απόδοσής τους.

Αν κριθεί απαραίτητο, οι ομάδες των τμημάτων μπορεί να κάνουν χρήση αυτής της σύγκλισης για να αναπροσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους στο μέλλον. Η σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τους στόχους του προϋπολογισμού, συμβάλλει επίσης το να προλαμβάνονται δαπάνες που δεν είχαν προβλεφθεί. Η διαδικασία του προϋπολογισμού δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό της επιχείρησης να προσδιορίσει τις προτεραιότητες των δαπανών του. Ο εγκεκριμένος προϋπολογισμός συγκεκριμένων δαπανών θέτει το όριο που δεν πρέπει να ξεπεραστεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **3**

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

3.1. Προϋπολογισμός Ταμειακών Ροών (Cash Flow)

Ο κύριος σκοπός των προϋπολογισμών ταμειακών ροών είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με την εισροή και την εκροή των κεφαλαίων που πραγματοποιεί η επιχείρηση κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου . Δείχνει, δηλαδή, πώς αποκτήθηκαν τα ρευστά στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο αλλά και πώς χρησιμοποιήθηκαν.

Η κατάσταση των ταμειακών ροών παρακολουθεί τις μεταβολές που έγιναν στα στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού, και της καθαρής θέσης.

Η επιχείρηση κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου μπορεί να αποκτήσει κεφάλαια είτε από την κύρια δραστηριότητά της, είτε δανειζόμενη από τρίτους. Τα κεφάλαια αυτά τα χρησιμοποιεί για να καλύπτει τις καθημερινές της ανάγκές, για να προβαίνει σε επενδύσεις, ή για να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις που έχει έναντι των προμηθευτών της.

Με τον προϋπολογισμό των ταμειακών ροών είμαστε σε θέση να ελέγχουμε όλες αυτές τις κινήσεις της.

Οι καταστάσεις ταμειακών ροών είναι εξαιρετικής σημασίας, λόγω του ότι παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ρευστότητα της οικονομικής μονάδας, τις πηγές των κερδών της, και τη χρηματοοικονομική της ευκαμψία. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση προβλέψεων για τα μελλοντικά κέρδη.

Η ρευστότητα για την οικονομική μονάδα είναι ένα εξαιρετικής σημασίας θέμα. Είναι κοινά παραδεκτό ότι οι επιχειρήσεις που έχουν πολύ υψηλή ρευστότητα έχουν αβέβαιο μέλλον, όπως συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις που έχουν χαμηλή ρευστότητα και δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους.

3.2 Πληροφορίες που αντλούνται μέσα από τον Προϋπολογισμό Ταμειακών Ροών

Η μελέτη των καταστάσεων των ταμειακών ροών είναι χρήσιμη γιατί:

- Παρέχουν πληροφορίες για το είδος των συναλλαγών οι οποίες έχουν μεταβάλλει το σύνολο των ρευστών της οικονομικής μονάδας.
- Μπορούν να προβλέψουν το ύψος των μελλοντικών ροών των κεφαλαίων της επιχείρησης.
- Με τις καταστάσεις των ταμειακών ροών μπορούμε να αποκαλύψουμε τις πηγές των κερδών της επιχείρησης . Υπάρχει η άποψη ότι οι πληροφορίες τις οποίες συλλέγουμε από την κατάσταση των ταμειακών ροών είναι πιο αξιόπιστες από αυτές που μπορούμε να πάρουμε από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.

- Μέσα από τις καταστάσεις των ταμειακών ροών μπορούμε να υπολογίσουμε την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί ένα συγκεκριμένο ύψος εργασιών μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι οι καταστάσεις των ταμειακών ροών δίνουν απάντηση στα πιο κάτω ερωτήματα:

- Πώς χρησιμοποιήθηκαν τα κέρδη της επιχείρησης;
- Από πού αντλήθηκαν τα κεφάλαια για την χρηματοδότηση των επενδυτικών της έργων;
- Γιατί καταβλήθηκε το συγκεκριμένο ύψος μερισμάτων ;
- Γιατί υπάρχει μια μείωση στα ρευστά διαθέσιμα της οικονομικής μονάδας ενώ παρατηρούμε μια αύξηση στα κέρδη της;
- Πώς εξυπηρετούνται οι υποχρεώσεις της από το ομολογιακό δάνειο το οποίο έχει συνάψει, αν και η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημίες;

3.3 Δημιουργία των Προϋπολογισμών Ταμειακών Ροών

Ο κύριος λόγος για τον οποίο δημιουργούμε τις καταστάσεις των ταμειακών ροών είναι να πάρουμε πληροφορίες καθώς και να δώσουμε εξήγηση στο γιατί παρατηρούμε μια μεταβολή στα διαθέσιμα.

Από τις καταστάσεις των ταμειακών ροών μπορούμε να πάρουμε πληροφορίες για τις ταμειακές ροές που προκύπτουν από τις λειτουργικές, χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας.

Στις λειτουργικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τα λογιστικά γεγονότα. Τα λογιστικά αυτά γεγονότα αφορούν είτε εισπράξεις από πωλήσεις εμπορευμάτων, είτε εισπράξεις από παροχές υπηρεσιών ή πληρωμές εξόδων τα οποία είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση της παραγωγικής δραστηριότητας

Οι χρηματοοικονομικές δραστηριότητες αναφέρονται σε λογιστικά γεγονότα τα οποία σχετίζονται με την έκδοση μετοχών από την επιχείρηση, ή την πληρωμή μερισμάτων ή και την σύναψη δανείων.

3.4 Κατάρτιση Προϋπολογισμού Ταμειακών Ροών

Οι καταστάσεις ταμειακών ροών δημιουργούνται με δύο τρόπους:

- με την έμμεση μέθοδο και
- με την άμεση μέθοδο.

Στο πρώτο τμήμα παρουσιάζονται οι ταμειακές ροές που προκύπτουν από τις λειτουργικές δραστηριότητες της οικονομικής μονάδας, στο δεύτερο τμήμα παρουσιάζονται οι ταμειακές ροές που προκύπτουν από τις επενδυτικές της δραστηριότητες, ενώ στο τρίτο και τελευταίο τμήμα παρουσιάζονται οι ταμειακές ροές που προκύπτουν από τις χρηματοοικονομικές της δραστηριότητες.

Για να καταρτιστούν οι καταστάσεις των ταμειακών ροών χρειάζονται δύο ισολογισμοί, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις και να διαπιστωθούν οι μεταβολές οι οποίες έλαβαν χώρα. Επίσης, χρειάζεται η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για την οποία καταρτίζουμε την κατάσταση των ταμειακών ροών. Τέλος, χρειάζεται και η κατάσταση διάθεσης των κερδών, και τούτο γιατί σε αυτήν υπάρχουν πληροφορίες για ορισμένα έξοδα, όπως φόρους και αμοιβές που συνδέονται με τα κέρδη, καθώς και τα μερίσματα της χρήσης.

Το προσάρτημα , στο οποίο εμφανίζονται οι εισροές και οι εκροές των διαθεσίμων που προέρχονται από αγορές και πωλήσεις παγίων ή και από διάφορα έκτακτα έξοδα. Το προσάρτημα μπορεί κάποιος να το προμηθευτεί είτε από την Νομαρχία στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση, είτε από το Υπουργείο Εμπορίου.

Οι ταμειακές ροές από τις λειτουργικές δραστηριότητες προετοιμάζονται αφού αναλυθούν τα στοιχεία από την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, το κυκλοφοριακό ενεργητικό, και από τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις για τον προσδιορισμό των εισροών και των εκροών.

Οι ταμειακές ροές από τις επενδυτικές δραστηριότητες δημιουργούνται αφού μελετηθούν στοιχεία από το πάγιο ενεργητικό για να καθορίσουμε τις εισροές και τις εκροές.

Οι ταμειακές ροές από τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες δημιουργούνται, αναλύοντας στοιχεία των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων , της καθαρής θέσης και της κατάστασης διάθεσης των κερδών.

3.4.1. Κατάρτιση του Προϋπολογισμού Ταμειακών Ροών με την άμεση μέθοδο

Με την άμεση μέθοδο μπορούμε να πάρουμε πληροφορίες τις οποίες δεν μπορούμε να πάρουμε με την έμμεση μέθοδο.

Στις καταστάσεις των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται εισροές και εκροές που έχουν άμεση σχέση με την λειτουργία της οικονομικής μονάδας.

Στις καταστάσεις των ταμειακών ροών από τις επενδυτικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται εισροές και εκροές που έχουν άμεση σχέση με τα στοιχεία που χρησιμοποιεί η οικονομική μονάδα τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και τις επιμέρους επενδύσεις της.

Στις καταστάσεις των ταμειακών ροών από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται εισροές από χρηματοοικονομικά στοιχεία και εκροές της επιχείρησης που αφορούν τις χρηματοοικονομικές της δραστηριότητες.

Στις καταστάσεις των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται εισροές από:

- εισπράξεις από πελάτες,
- εισπράξεις από τόκους,
- εισπράξεις από μερίσματα,
- επιστροφές από φόρους,
- επιστροφές προμηθευτών,
- εισπράξεις από έσοδα επόμενων χρήσεων και
- εισπράξεις από ασφαλιστικές εταιρείες

Στις καταστάσεις των ταμειακών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται εκροές από:

- πληρωμές προς τους εργαζομένους,
- πληρωμές στους προμηθευτές,
- πληρωμές φόρων-τόκων,
- προπληρωμές εξόδων και
- πληρωμές προστίμων ή αποζημιώσεων.

3.4.2. Κατάρτιση του Προϋπολογισμού Ταμειακών Ροών με την Έμμεση Μέθοδο

Η έμμεση μέθοδος διαφέρει με την άμεση μόνο ως προς τον τρόπο υπολογισμού των ταμειακών ροών από τις λειτουργικές δραστηριότητες. Οι ταμειακές ροές από τις χρηματοοικονομικές αλλά και από τις επενδυτικές δραστηριότητες περιέχουν τις ίδιες ροές και με τις δύο μεθόδους.

Με την έμμεση μέθοδο οι ταμειακές ροές από τις λειτουργικές δραστηριότητες υπολογίζονται αρχίζοντας από τα αποτελέσματα της χρήσης και προσαρμόζοντάς τα με τα ποσά των λογιστικών γεγονότων τα οποία ναι μεν έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα της χρήσης, αλλά δεν έχουν δημιουργήσει εισροές ή εκροές,. Επίσης, προσαρμόζουμε τα αποτελέσματα της χρήσης με τα ποσά των λογιστικών γεγονότων που έχουν δημιουργήσει εισροές ή εκροές αλλά δεν έχουν επίδραση στα αποτελέσματα της χρήσης.

Με την έμμεση μέθοδο οι ταμειακές ροές από τις λειτουργικές δραστηριότητες δεν δείχνουν καθεμία από τις εισροές και τις εκροές αλλά δίνουν το τελικό αποτέλεσμα των εκροών και των εισροών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **4**

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

4.1 Προετοιμασία του προϋπολογισμού επενδύσεων

Η προετοιμασία ενός προϋπολογισμού επενδύσεων μπορεί να ακολουθήσει την παρακάτω διαδικασία:

1. Κατάρτιση χρονοδιαγράμματος

Το Χρονοδιάγραμμα πρέπει να προετοιμαστεί και να κυκλοφορήσει έγκαιρα . Σε αυτό πρέπει να υπάρχουν οι ημερομηνίες υποβολής των προτάσεων, η ημερομηνία συνεδριάσεων για την αξιολόγηση των προτάσεων, καθώς και η τελική ημερομηνία έγκρισης του προϋπολογισμού.

2. Συντονισμός ομάδας κατάρτισης προϋπολογισμού

Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τον προϋπολογισμό πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού γνωρίζουν τους ρόλους τους. Επίσης, ότι όλοι οι ανωτέρω έχουν λάβει εγκαίρως εγκυκλίους, φόρμες και αναφορές σχετικά με την προετοιμασία του προϋπολογισμού.

3. Η ιεράρχηση των αναγκών

Η ιεράρχηση των αναγκών της επιχείρησης σε κτίρια, μηχανήματα και εξοπλισμούς εξαρτάται κυρίως από τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να τις πραγματοποιήσει.

4. Η υποβολή προτάσεων

Οι επιμέρους προϊστάμενοι, γνωρίζοντας τι αναμένεται από αυτούς, χρειάζεται να μορφοποιήσουν και να υποβάλουν τις προτάσεις τους, τόσο για αντικατάσταση όσο και για απόκτηση νέων παγίων περιουσιακών στοιχείων.

5. Έρευνα

Μετά την υποβολή των προτάσεων, κρίνεται απαραίτητο να γίνει έρευνα και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, που δεν υπεβλήθησαν κατά τον χρόνο της αρχικής υποβολής των προτάσεων.

6. Προκαταρτική εξέταση

Οι διευθυντές θα παραλάβουν τις προτάσεις, θα τις εξετάσουν προσεκτικά και θα ζητήσουν περισσότερες λεπτομέρειες όπου κρίνεται απαραίτητο. Η απόρριψη ορισμένων προτάσεων σε αυτό το προκαταρκτικό στάδιο θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποφυγή χάσιμου πολύτιμου χρόνου και προσπάθειας αργότερα.

7. Αξιολόγηση των παγίων στοιχείων

Τα πάγια στοιχεία που χρειάζονται για την παραγωγή και τις πωλήσεις αποτελούν δαπάνες που θα αυξήσουν τα έσοδα και εκτιμώνται πάντα σε προτεραιότητα. Για τα υπόλοιπα περιουσιακά στοιχεία που δεν έχουν άμεση σχέση με την αύξηση των εσόδων, όπως για παράδειγμα τα έπιπλα, τα αυτοκίνητα και οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές για τη διοίκηση θα γίνει αξιολόγηση των τιμών, της ποιότητας και της αξιοπιστίας τους πριν εγκριθεί η μελλοντική απόκτηση τους.

8. Παρουσίαση

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα παρουσιαστούν στη διοίκηση, κατάλληλα διαμορφωμένα, σε ειδική σύσκεψη στην οποία θα μετέχουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι.

9. Επιλογή

Μετά το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης, η διοίκηση σε ειδική σύσκεψη θα αποφασίσει και θα εγκρίνει τον προϋπολογισμό κεφαλαιουχικών δαπανών. Ο προϋπολογισμός αυτός μπορεί να υποδιαιρεθεί σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους επιμέρους προϋπολογισμούς.

10. Επιμερισμός κεφαλαίων

Τα ακόλουθα σημεία πρέπει να έχει υπόψη κάποιος ο οποίος είναι επιφορτισμένος με το καθήκον της κατανομής των κεφαλαιουχικών δαπανών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και κέντρων κόστους:

Οι δαπάνες των παρελθόντων ετών, αποτελούν σωστό οδηγό για τις δαπάνες του επόμενου έτους; Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί την τάση να βλέπει κανείς «προς τα πίσω» και όχι «προς τα εμπρός», πράγμα που είναι αντίθετο με τις αρχές ενός υγιούς προϋπολογισμού. Εάν οι ιστορικές δαπάνες κεφαλαίου γίνονταν αποδεκτές σαν βάση μελλοντικών επιμερισμών κεφαλαίων, αυτό θα ενθάρρυνε την πραγματοποίηση δαπανών σε μη αναγκαία έργα. Η ανεξάρτητη αιτιολόγηση επομένως κάθε μελλοντικού έργου, αποτελεί παράγοντα μέγιστης σημασίας.

Η γενική περικοπή κεφαλαιουχικών δαπανών, είναι ακατανόητη. Μια τέτοια ενέργεια θα αποτελούσε προϊόν συμβιβασμού, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την περικοπή βασικών και μη βασικών έργων.

Είναι σημαντικό οι υπάρχουσες ανάγκες να είναι ιεραρχημένες, οι δαπάνες αιτιολογημένες, τα προτεινόμενα έργα αξιολογημένα και οι εναλλακτικές λύσεις συζητημένες και αξιολογημένες πριν από τη νέα λήψη οποιασδήποτε απόφασης για επιμερισμό κεφαλαίων.

4.2. Σχεδιασμός προϋπολογισμού επενδύσεων

Οι προτάσεις επενδύσεων ταξινομούνται σε:

- Επενδύσεις αντικατάστασης και μείωσης κόστους,
- Επενδύσεις επέκτασης,
- Επενδύσεις για νέα προϊόντα.

Τα στάδια σχεδιασμού ενός προϋπολογισμού επενδύσεων είναι τα παρακάτω:

Συλλογή στοιχείων – μελέτη

- Ακριβής προσδιορισμός εκροής μετρητών,
- Ακριβής προσδιορισμός εισροής μετρητών,
- Προσδιορισμός κόστους χρήσης κεφαλαίου.

Αξιολόγηση επενδύσεων

- Περιλαμβάνει τις μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων στις οποίες θα αναφερθούμε αναλυτικά.
- Οι επενδύσεις επιλέγονται με βάση την οικονομική τους αξία

Λήψη τελικής απόφασης για επενδύσεις. Την επηρεάζουν:

- Η επιτακτικότητα της
- Η δυνατότητα επισκευών (και όχι προσθήκη νέων παγίων).
- Η παροχή πιστώσεων.
- Μη οικονομικοί παράγοντες (νομοθεσία).

Οι επενδύσεις παρακολουθούνται κατά την εκτέλεσή τους και κατά τακτά χρονικά διαστήματα για να διαπιστωθούν τυχόν αποκλίσεις. Μετά την ολοκλήρωση μιας επένδυσης, και την ένταξή της στη διαδικασία παραγωγής, γίνεται καταχώρησή της στο λογαριασμό παγίων και αρχίζει η απόσβεσή της. Μετά την πάροδο αρκετών ετών γίνεται επαναξιολόγηση της επένδυσης για να συγκριθεί η θεωρητική με την πραγματική απόδοσή της.

4.2. Επιπτώσεις Προϋπολογισμού Επενδύσεων σε λοιπούς προϋπολογισμούς

Οι επιπτώσεις του Προϋπολογισμού Επενδύσεων σε λοιπούς προϋπολογισμούς εμφανίζονται αναλυτικά στο παρακάτω σχήμα:



4.3. Μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων

Οι σημαντικότερες μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων είναι οι εξής:

- Περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης,
- Μέσο ποσοστό απόδοσης,
- Καθαρή παρούσα αξία.

4.3.1. Μέθοδος Περιόδου Επανείσπραξης

Περιλαμβάνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανακτηθεί το ποσό της αρχικής επένδυσης. Προϋποθέτει ομοιόμορφη εισροή μετρητών στα επόμενα χρόνια. Ορίζεται σαν ο λόγος της αρχικής επένδυσης προς την ετήσια καθαρή εισροή μετρητών.

$$\textbf{Περίοδος Επανείσπραξης} = \frac{\text{Αρχική Επένδυση}}{\text{Ετήσια Εισροή Μετρητών}}$$

Πλεονεκτήματα

- Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον κίνδυνο και τη ρευστότητα της επένδυσης.
- Βραδύτερη περίοδος επανείσπραξης σημαίνει μεγαλύτερη ρευστότητα για την επιχείρηση
- Η μεγάλη ρευστότητα δημιουργεί μικρότερο κίνδυνο για την επένδυση.

Μειονεκτήματα

- Αγνοούνται οι εισπράξεις μετά την περίοδο επανείσπραξης
- Αγνοεί τη διαχρονική αξία του χρήματος.

Η μέθοδος περιόδου επανείσπραξης χρησιμοποιείται για επενδύσεις που έχουν ομοιόμορφες εισπράξεις στα χρόνια της ωφέλιμης ζωής τους και δεν αφήνουν υπολειμματική αξία.

4.3.2. Μέθοδος Μέσου Ποσοστού Απόδοσης.

Ορίζεται σαν ο λόγος του μέσου καθαρού κέρδους προς τη μέση επένδυση.

$$\textbf{Μέσο Ποσοστό Απόδοσης} = \frac{\text{Μέσο Καθαρό Κέρδος}}{\text{Μέση Επένδυση}}$$

Σχόλια:

- Μας δίνει καλά αποτελέσματα όταν η διάρκεια της επένδυσης είναι μεγάλη και η ετήσια εισροή εισπράξεων είναι σταθερή.
- Ο αριθμοί της του πλάσματος δεν λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος.
- Ο παρονομαστής αγνοεί την πραγματική ροή μετρητών.

4.3.3. Η μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Αποτελεί την αλγεβρική διαφορά των εισροών και εκροών μιας επένδυσης, στην παρούσα αξία τους.

- Εισροές είναι οι εισπράξεις μιας επένδυσης
- Εκροές είναι οι δαπάνες μιας επένδυσης.
- Στον υπολογισμό της παρούσας αξίας εμπλέκεται και το επιτόκιο του κόστους κεφαλαίου.

Χαρακτηριστικά της μεθόδου:

- Λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος.
- Αναγάγει όλα τα ποσά της επένδυσης το παρόν
- Υποθέτει την επανεπένδυση των εισροών με το ίδιο σταθερό επιτόκιο.

Κριτική της μεθόδου:

- Είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε πολλά έργα μαζί.
- Η ακρίβεια της μεθόδου εξαρτάται από την ακριβή εκτίμηση του επιτοκίου.

Διαδικασία εφαρμογής:

- Καθορισμός αξίας επένδυσης σήμερα (ύψος επένδυσης, μελλοντικές αυξήσεις επενδύσεις και εξόδων, υπολογισμός παρούσας αξίας, φορολογικά κίνητρα)
- καθορισμός επιτοκίου κόστους κεφαλαίου
- Καθορισμός ετήσιων εισπράξεων μετά από φόρους
- Υπολογισμός παρούσας αξίας με επιτόκιο το κόστος κεφαλαίου
- Υπολογισμός παρούσας αξίας = η διαφορά μεταξύ εισπράξεων και αξίας επένδυσης
- Λήψη απόφασης: υπόλοιπο αθροίσματος παρούσα αξία ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν.

Ποιοτικοί παράγοντες παρούσας αξίας:

- Πολιτική σταθερότητα.
- Ύψος πληθωρισμού.
- Ειδικευμένο προσωπικό.
- Δίκτυο επικοινωνιών.
- Δίκτυο μεταφορών.
- Εργασιακή ειρήνη.
- Κλίμα, τοποθεσία κ.λπ.

Πληθωρισμός και Παρούσα Αξία

Ο πληθωρισμός είναι παράγοντας που επηρεάζει την οικονομική και κοινωνική μας ζωή. Ο πληθωρισμός είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη στην αξιολόγηση κάθε επένδυσης το ποσοστό του πληθωρισμού πρέπει να θεωρείται σαν ένα επιπλέον ποσοστό απόδοσης πέραν του κανονικού ποσοστού της επένδυσης ώστε να υπάρξει αποζημίωση για την απώλεια της αγοραστικής δύναμης του χρήματος. Για παράδειγμα, αν το αναμενόμενο κανονικό ποσοστό της απόδοσης μιας επένδυσης είναι 18% και ο πληθωρισμός 5% η εταιρία θα πρέπει να πετύχει τουλάχιστον 23% (18+5) απόδοση των κεφαλαίων της για να επιτύχει τον στόχο του 18% ποσοστού απόδοσης, και να διατηρήσει την πραγματική αξία του κεφαλαίου της.

Χαρακτηριστικά επενδυτικής αβεβαιότητας

- Μη σίγουρες μελλοντικές ροές κεφαλαίων.
- Μεγάλη διασπορά αναμενόμενης απόδοσης.
- Το εταιρικό κόστος κεφαλαίου διαφέρει από το τραπεζικό επιτόκιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ **5**

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

5.1 Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις ως πηγές πληροφόρησης

Είναι γνωστό ότι η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης αποτελεί το αντικείμενο του ενδιαφέροντος πολλών παραγόντων που βρίσκονται τόσο εντός, όσο και εκτός της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να είναι γνώστης τόσο των δυνατοτήτων όσο και των αδυναμιών της για να προγραμματίσει κατάλληλα τις μελλοντικές της δραστηριότητες. Παράγοντες εκτός επιχείρησης όπως είναι οι πιστωτές της πρέπει να γνωρίζουν την οικονομική της κατάσταση, έτσι ώστε να ξέρουν αν η επιχείρηση μπορεί να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις που επιφέρει ένας ενδεχόμενος δανεισμός.

Οι επενδυτές είναι μια άλλη ομάδα ατόμων που θέλουν να αντλήσουν πληροφορίες για την επιχείρηση. Η πληροφόρηση την οποία θα αντλήσουν θα τους αποτρέψει ή ενδεχομένως θα τους ωθήσει στην αγορά μετοχών της επιχείρησης.

Για να μπορούν όλες αυτές οι ενδιαφερόμενες ομάδες να πάρουν τις πληροφορίες που θέλουν και να δώσουν με αυτό τον τρόπο απάντηση στα ερωτήματά τους, έχουν επινοηθεί κάποιες μέθοδοι, κάποιες τεχνικές που βάσει αυτών συγκεντρώνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και κατόπιν αξιολογούνται από τις ομάδες που εκδηλώνουν ενδιαφέρον. Οι τελευταίες είναι οι λογιστικές καταστάσεις. Πιο κάτω ακολουθεί μια παρουσίαση αυτών.

5.2. Ο Ισολογισμός

Ισολογισμός καλείται η λογιστική κατάσταση που εμφανίζει συνοπτικά, με χρηματικές μονάδες και με βάση τις λογιστικές αρχές, τα στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης, καθώς και τις πηγές προέλευσής τους, σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση μιας λογιστικής μονάδας σε μια ορισμένη χρονική στιγμή, δηλαδή η σχέση μεταξύ του ενεργητικού και των πηγών προέλευσής του, είναι δυνατόν να εκφραστεί με μαθηματική ισότητα, γνωστή ως λογιστική ισότητα, και να απεικονιστεί με λογιστική κατάσταση η οποία λέγεται **ισολογισμός.**

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι ο ισολογισμός:

- αποτελεί έκθεση που απεικονίζει την χρηματοοικονομική κατάσταση της λογιστικής μονάδας, δηλαδή τα στοιχεία του ενεργητικού και τις πηγές προέλευσής τους,
- αποτελεί μια συνοπτική κατάσταση, δηλαδή μια κατάσταση όπου παρουσιάζονται τα στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού και της καθαρής θέσης συνοπτικά,
- απεικονίζει την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας λογιστικής μονάδας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, όπως απεικονίζει μια φωτογραφία τα αντικείμενα που φωτογραφίζονται την στιγμή της λήψης,
- παρουσιάζει τα στοιχεία του ενεργητικού σε μονάδες του ίδιου νομίσματος, συνήθως όμως διαφορετικής χρονικής περιόδου, και συνεπώς όχι πάντοτε της ίδιας αγοραστικής δύναμης, εξαιτίας των μεταβολών που συνήθως σημειώνονται με το πέρασμα του χρόνου στην αγοραστική αξία του χρήματος, και
- καταρτίζεται με βάση τις λογιστικές αρχές που επικρατούν την συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31-12-2010			
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΛΦΑ			
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		ΠΑΘΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΑ ΘΕΣΗ	
Κτίρια και εγκαταστάσεις	2.000.000	Εταιρικό κεφάλαιο	4.000.000
Μηχανήματα	900.000		
Έπιπλα και σκεύη	500.000		
Μεταφορικά Μέσα	500.000	Ενυπόθηκο δάνειο	500.000
Πελάτες	400.000	Φόροι πληρωτέοι	100.000
Γραμμάτια Εισπρακτέα	200.000	Γραμμάτια πληρωτέα	400.000
Λογαριασμός όψεως	300.000	Ασφαλιστικά ταμεία	300.000
Ταμείο	700.000	Προμηθευτές	200.000
Σύνολο Ενεργητικού	**5.500.000**	**Σύνολο Παθητικού**	**6.200.000**

5.2.1. Ταξινόμηση των Στοιχείων του Ενεργητικού

Όταν ακολουθείται ως βάση για την ταξινόμηση των στοιχείων του ισολογισμού η ικανότητα της επιχειρηματικής μονάδας να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, τα στοιχεία του ενεργητικού ταξινομούνται με βάση το κριτήριο της ρευστότητας, δηλαδή της ικανότητάς της να τρέπει τα στοιχεία του ενεργητικού σε ρευστά.

Τα στοιχεία του ενεργητικού ταξινομούνται, σύμφωνα με μια άποψη σε τρεις ομάδες:

- Διαθέσιμο ενεργητικό
- Κυκλοφοριακό ενεργητικό
- Πάγιο ενεργητικό

5.2.2. Ταξινόμηση των Στοιχείων του Παθητικού

Τα στοιχεία του παθητικού ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες: στο βραχυπρόθεσμο παθητικό και στο μακροπρόθεσμο παθητικό. Για να γίνει αυτή η ταξινόμηση λαμβάνεται ως κριτήριο η χρονική διάρκεια των υποχρεώσεων. Στην περίπτωση αυτή δεν εξετάζεται δηλαδή το είδος τους προς τους τρίτους, αλλά ο χρόνος μέσα στον οποίο η υποχρέωση θα εξοφληθεί.

Πιο αναλυτικά, στο βραχυπρόθεσμο παθητικό ταξινομούνται οι υποχρεώσεις που λήγουν σε μια λογιστική χρήση ή σε ένα λειτουργικό κύκλωμα.

Στο μακροπρόθεσμο παθητικό ταξινομούνται οι υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο μιας λογιστική χρήσης.

Στο μακροπρόθεσμο παθητικό λοιπόν δεν ταξινομούνται οι υποχρεώσεις που λήγουν μέσα στην λογιστική χρήση. Στην ομάδα του μακροπρόθεσμου παθητικού ανήκουν:

- Τα ομολογιακά δάνεια
- Τα ενυπόθηκα δάνεια
- Τα μακροπρόθεσμα τραπεζικά δάνεια
- Οι υποχρεώσεις της λογιστικής μονάδας προς τους πιστωτές της, τους μετόχους από τη σύναψη δανείων για χρονικό διάστημα πιο μεγάλο από τη λογιστική χρήση.

Πολλές φορές ορισμένα στοιχεία του ενεργητικού ανήκουν σε μια ενδιάμεση κατηγορία, αυτή του μεσοπρόθεσμου παθητικού. Για την ταξινόμηση των στοιχείων στην συγκεκριμένη κατηγορία οι γνώμες διαφέρουν. Η διαφωνία έγκειται στον χρόνο ρευστοποίησης των στοιχείων. Ορισμένοι πιστεύουν ότι στην κατηγορία αυτή ανήκουν υποχρεώσεις που λήγουν από έξι μήνες μέχρι ένα χρόνο, ενώ, σύμφωνα με μια άλλη άποψη, στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι υποχρεώσεις που λήγουν από ένα χρόνο μέχρι δύο ή και μέχρι πέντε χρόνια.

5.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι οι κυριότερες πηγές παροχής λογιστικών πληροφοριών για όσους ενδιαφέρονται να συλλέξουν πληροφορίες για τη λογιστική μονάδα.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι μια έκθεση που εμφανίζει το λογιστικό αποτέλεσμα και τους προσδιοριστικούς παράγοντές του. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος μπορεί να είναι τα έξοδα, τα έσοδα, οι μη λειτουργικές ζημίες και τα μη λειτουργικά κέρδη.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως είναι εξαιρετικά σημαντική για τους ακόλουθους λόγους:

- Δίνει πολλές πληροφορίες για το αποτέλεσμα, όπως επίσης και για τους προσδιοριστικούς παράγοντες του αποτελέσματος. Αυτό αποτελεί και το πιο βασικό κριτήριο για να διαπιστωθεί κατά πόσο η οικονομική μονάδα έχει επιτύχει τον στόχο της.
- Με αυτήν έχουμε μια δυναμική εικόνα της οικονομικής μονάδας, σε αντίθεση με τον ισολογισμό που αποτελεί μια στατική εικόνα της.

Κατά τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες είναι οι γνώμες που εκφράζονται σχετικά με το εάν και κατά πόσο η Κ.Α.Χ. παρέχει τις πληροφορίες που οι ενδιαφερόμενοι χρειάζονται. Η δυσκολία έγκειται στο ότι υπάρχουν δυσκολίες στον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων. Προκειμένου να υπερβεί το συγκεκριμένο πρόβλημα η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης συνοδεύεται από καταστάσεις ροών κεφαλαίων και καταστάσεις προβλέψεων.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΑΠΟΤ/ΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000)

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	**Ποσά Κλειόμενης Χρήσεως 2000**		**Ποσά Προηγούμενης Χρήσεως 1999**	
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)		779.869.893		782.314.667
Μείον: Κόστος πωλήσεων		424.600.917		422.638.921
Μικτά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σεως		355.268.976		359.675.746
Πλέον: Αλλα έσοδα εμεταλλεύσεως		414.822		0
Σύνολο		355.683.798		359.675.746
Μείον: 1. Εξοδα διοικητικής λειτουργίας	(39.078.724)		(33.751.646)	
3. Εξοδα λειτουργίας διαθέσεως	(87.767.309)	(126.846.033)	(85.581.952)	(119.333.598)
Μερικά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σεως		228.837.765		240.342.148
Πλέον: 3. Κέρδη πωλήσεως συμμετοχών & χρεογράφων	78.067.941		66.817.236	
4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	393.478		370.375	
	78.461.419		67.187.611	
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	(210.066)	78.251.353	(195.379)	66.992.232
Ολικά αποτ/τα (κέρδη) εκμ/σεως		307.089.118		307.334.380
ΙΙ. ΠΛΕΟΝ (ή Μείον): ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ				
1. Εκτακτα & ανόργανα έσοδα	682.081		648.933	
2. Εκτακτα κέρδη	0		19.997	
4. Εσοδα από προβλέψεις προηγ. χρήσεων	2.705.387		0	
	3.387.468		668.930	
Μείον: 1. Εκτακτα & ανόργανα έξοδα	(100.466)		0	
2. Εκτακτες ζημίες	0		(61.604)	
	(100.466)	3.287.002	(61.604)	607.326
Οργανικά & έκτακτα αποτ/τα (κέρδη)		310.376.120		307.941.706
Μείον: Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	14.137.758		13.297.700	
Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	14.137.758	0	13.297.700	0
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤ/ΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ (προ φόρων)		310.376.120		307.941.706

5.4.Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης

Το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης περικλείει το καθεαυτό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης το οποίο εμφανίζεται ως μερικό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, και το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα.

Στο χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα περιλαμβάνονται τα έσοδα από συμμετοχές και χρεόγραφα, τα κέρδη ή οι ζημίες από πωλήσεις συμμετοχών και χρεογράφων, τους τόκους έξοδα και τις διαφορές από την αποτίμηση συμμετοχών και χρεογράφων στην χαμηλότερη τιμή, μεταξύ της τιμής κτήσεως και της τρέχουσας τιμής. Οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν το χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα με την πώληση συμμετοχών και χρεογράφων σε τιμές οι οποίες διαφέρουν από το κόστος κτήσης τους, επιδρώντας έτσι στο ολικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης και τα καθαρά αποτελέσματα της χρήσης.

Από το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης μπορούμε να πάρουμε το αποτέλεσμα χρήσης αν στο πρώτο προσθέσουμε τα μη λειτουργικά έσοδα και κέρδη, αν υπάρχουν, και από το άθροισμα αφαιρέσουμε τα μη λειτουργικά έξοδα και ζημίες, αν φυσικά υπάρχουν.

5.5. Διαφορές Ισολογισμού και Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Αν θέλουμε να κάνουμε μια σύγκριση της Κ.Α.Χ με τον ισολογισμό, τότε έχουμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα:

- Ο ισολογισμός παρουσιάζει τα στοιχεία της λογιστικής μονάδας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ενώ η Κ.Α.Χ είναι η έκθεση εκείνη που εμφανίζει το αποτέλεσμα που πραγματοποιήθηκε από την λογιστική μονάδα κατά την διάρκεια μιας λογιστικής χρήσης.
- Με τον ισολογισμό παίρνουμε πληροφορίες που αφορούν τα μέσα που ανήκουν στην οικονομική μονάδα, την ρευστότητα της λογιστικής μονάδας, την δανειακή της επιβάρυνση.
- Με την Κ.Α.Χ παίρνουμε πληροφορίες για τα έσοδα καθώς και για τα έξοδα της λογιστικής μονάδας, καθώς επίσης και για τις διάφορες κατηγορίες αποτελεσμάτων.
- Πρέπει να σημειώσουμε ότι τόσο η Κ.Α.Χ όσο και ο ισολογισμός είναι εκθέσεις που εμφανίζουν τα στοιχεία περιληπτικά και καταρτίζονται βάσει των γενικά παραδεκτών λογιστικών αρχών.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ		
Για την χρήση από 1/1-31/12/2010		
1. Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης		
Πωλήσεις		10.000.000
Μείον: Κόστος πωλήσεων		2.500.000
Μικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης		7.500.000
Συν: Διάφορα έσοδα εκμετάλλευσης		500.000
Σύνολο		8.000.000
Μείον: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	100.000	
Έξοδα λειτουργίας έρευνας - ανάπτυξης	100.000	
Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	300.000	500.000
Μερικό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης		7.500.000
Συν: Έσοδα συμμετοχών	500.000	
Έσοδα χρεογράφων	500.000	
Κέρδη από πωλήσεις συμμετοχών και χρεογράφων	500.000	
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	100.000	1.600.000
Μείον: Διαφορές αποτίμησης συμμετοχών και χρεογράφων	100.000	
Ζημίες από πωλήσεις συμμετοχών και Χρεογράφων	100.000	
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	100.000	300.000
Ολικό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης		8.800.000
2. Έκτακτο αποτέλεσμα		
Συν: Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	100.000	
Έκτακτα κέρδη	50.000	
Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	50.000	
Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	100.000	300.000
Μείον: Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	100.000	
Έκτακτες ζημίες	200.000	
Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	100.000	
Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	100.000	500.000
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα		8.600.000
Μείον: Αποσβέσεις παγίων	600.000	
Μείον: Οι ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος αποσβέσεις	500.000	1.100.000
ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ (κέρδος ή ζημία) ΧΡΗΣΗΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ		**7.500.000**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Αθανασόπουλος, Π., Φιλιππάτος, Γ.**, (1985) Εισαγωγή στην Χρηματοοικονομική Διοικητική , Εκδόσεις Παπαζήση.
- **Γκίκας, Δ.**, (1997), Η ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων, Εκδόσεις Σμπίλιας, ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ, ΑΘΗΝΑ.
- **Βασιλάτου - Θανοπούλου, Ε.**, (1993), 'Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική λογιστική', Εκδόσεις Σμπίλιας: 'Το Οικονομικό'.
- **Ναούμ, Χ.** , (1998), ' Μαθήματα χρηματοοικονομικής λογιστικής' .
- **Νιάρχος, Ν.**, (1991), 'Χρηματοοικονομική ανάλυση' , Εκδόσεις Σταμούλη.
- **Mankiw, G.** , (1994), Macroeconomics , Worth Publishers.
- **Chacholiades, M.,** (1986), Microeconomics Macmillan Publishing Company.
- **Hicks, H., & J. Powell**, (1976), Management organization and human resources, McGraw Hill.
- **Kilman, R., Pondy, L, R., Slevin, D, P.**, (1976), The management of organizational design.
- **Muro, V.**, (1998), Handbook of financial analysis for corporate managers, AMACOM.